



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2020/2021

TRABAJO DE FIN DE GRADO

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MERCADONA
INTERNATIONALIZATION PLAN OF MERCADONA

AUTORA:

Marta Alonso Bedia

DIRECTORA:

María Obeso Becerra

DICIEMBRE 2020

INDICE

RESUMEN.....	3
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. SOBRE LA EMPRESA.....	6
2.1. BIOGRAFÍA	6
2.2. MISIÓN Y VISIÓN	7
2.2.1. Misión	7
2.2.2. Visión.....	7
3. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	8
4. ENTRADA EN NUEVOS MERCADOS.....	8
4.1. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES	8
4.1.1. Análisis de Francia	10
4.1.2. Análisis de Italia.....	16
4.1.3. Análisis de México	17
4.1.4. Matriz de selección de mercados.....	23
4.2. ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA	23
5. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	25
6. CONCLUSIONES.....	26
7. BIBLIOGRAFÍA.....	27

RESUMEN

La internacionalización es el proceso por el cual una empresa comienza su actividad fuera de las fronteras nacionales debido a la necesidad de crecer. Vivimos en un mundo cada vez más globalizado, cada vez son más las empresas que deciden irse al extranjero y empezar allí su actividad, pero para ello se necesita tener un plan que nos ayude a no fracasar en el nuevo país, un plan de internacionalización.

En este trabajo propondremos un plan de internacionalización para la empresa Mercadona, una cadena de supermercados con sede en Valencia, presencia en toda España y con grandes probabilidades de éxito en su internacionalización.

Se realizará el estudio de tres países, Francia, Italia y México, y se valorará cuál de ellos es la mejor opción para internacionalizar la empresa. Para ello, se analizarán los factores contextuales y el ajuste producto-mercado de cada uno de los países, valorando toda esa información y plasmándola en una matriz de selección de mercados que nos indicará cual es el país preferible para la internacionalización. Debido a la mayor puntuación obtenida en la matriz por parte de Francia, éste será el país más adecuado.

Otro punto que se debe de tener en cuenta es la forma de entrada en el nuevo país, para la cual nos hemos basado en la Teoría económica de los Costes de Transacción, que nos lleva a la conclusión de que la mejor forma de entrada para Mercadona es la inversión directa mediante una filial de nueva creación.

Por último, debemos escoger la estrategia de internacionalización que más se adapte a la empresa y que deberá seguir en el nuevo mercado. En nuestro caso, la mejor estrategia a seguir por Mercadona es la estrategia transnacional.

ABSTRACT

Internationalisation is one of the process whereby a company starts its activity crossing national boundaries because of the need to progress. Nowadays, we live in a more and more globalized world, which means that many companies decide to go abroad and start new activities. For this change, they need to develop a new plan, so they don't fail in new countries, they will need an internationalization plan.

In this work, we will propose an internationalisation plan for the company Mercadona. Mercadona is a supermarket chain, located in Valencia. This company has supermarkets all over Spain and it has many possibilities to success in its internationalisation plan.

We will do a research of three countries: France, Italy and Mexico, and we will evaluate which of the three of them is the best option in order to develop an internationalisation plan. In order to success with our plan, we will analyse contextual factors and also the product-market adjustment of each country. We will evaluate all this data and we will create a screening matrix that will indicate which country is the best option. Because of the highest mark of France in the screening matrix, this country will be de most suitable for our plan.

Another aspect to take into account, is the entry method for the new country. For this, we have based our method in the transaction cost theory, which lead us to the conclusion that the best entry method for Mercadona is the direct investment by a newly-established subsidiary.

1. INTRODUCCIÓN

La globalización es un proceso por el cual intervienen las economías de todo el mundo a través del comercio, permitiendo así “eliminar” las fronteras entre los diferentes países y unificar las diversas partes del mundo. La globalización pretende envolver a todas las personas como un todo con independencia del lugar donde se encuentren (Importancia, 2020) (FMI, 2000).

La internacionalización es muy importante a la hora de vincular a la empresa con el exterior, supone una ampliación de mercado importante y por lo tanto permite obtener una mayor cifra de negocios. Además, la internacionalización aumenta la competitividad de la empresa lo que le facilita un aumento en las ventas e inversiones en los mercados internacionales (iberglobal, 2017).

El objetivo de este trabajo es estudiar un plan de internacionalización para la empresa española Mercadona, analizando para ello variables como el riesgo país, la cultura y el ajuste producto-mercado de tres posibles países para internacionalizarnos, y evaluando después estas variables para la elección del país de destino.

La elección de esta empresa se debe a que es una empresa que sólo tiene presencia a nivel nacional y con muchas probabilidades de éxito en el ámbito internacional.

Para alcanzar el objetivo, la estructura de este informe constará de tres principales apartados: el primero serán los motivos por los que Mercadona decide internacionalizarse, es decir, los factores que le impulsan a la empresa a tomar esta decisión, los factores *push* y *pull*; en el segundo punto, por una parte, analizaremos los riesgos que conlleva la entrada a los tres países elegidos, así como sus diferencias culturales y las modificaciones que se deberían hacer a los productos en el nuevo país, y por otra parte, evaluaremos cual es el mejor método de entrada en el país extranjero a través de la Teoría económica de los Costes de Transacción; y por último, en el tercer punto, analizaremos la estrategia de internacionalización que mejor se adapta a la empresa en función de su eficiencia y de su adecuación a los mercados.

2. SOBRE LA EMPRESA

Hoy en día todo el mundo asocia la palabra Mercadona con supermercado, pero ¿Realmente conocemos Mercadona? En este apartado vamos a conocer cómo surgió esta empresa, cómo evoluciona el negocio a lo largo de los años, así como su misión y su visión.

2.1. BIOGRAFÍA

Mercadona es una empresa española que surge en 1977, con sede y origen en Valencia, de la mano de un matrimonio formado por D. Francisco Roig Ballester (1912-2003) y Da Trinidad Alfonso Mocholí (1911-2006) que inician su actividad como carnicerías dentro del Grupo Cárnicas Roig, pasando después a transformarse en ultramarinos.

En 1981-1982, Juan Roig, su esposa y sus hermanas Trinidad y Amparo, compran Mercadona a su padre, asumiendo Juan Roig la dirección de la compañía y pasando a ser una empresa independiente que posee 8 tiendas.

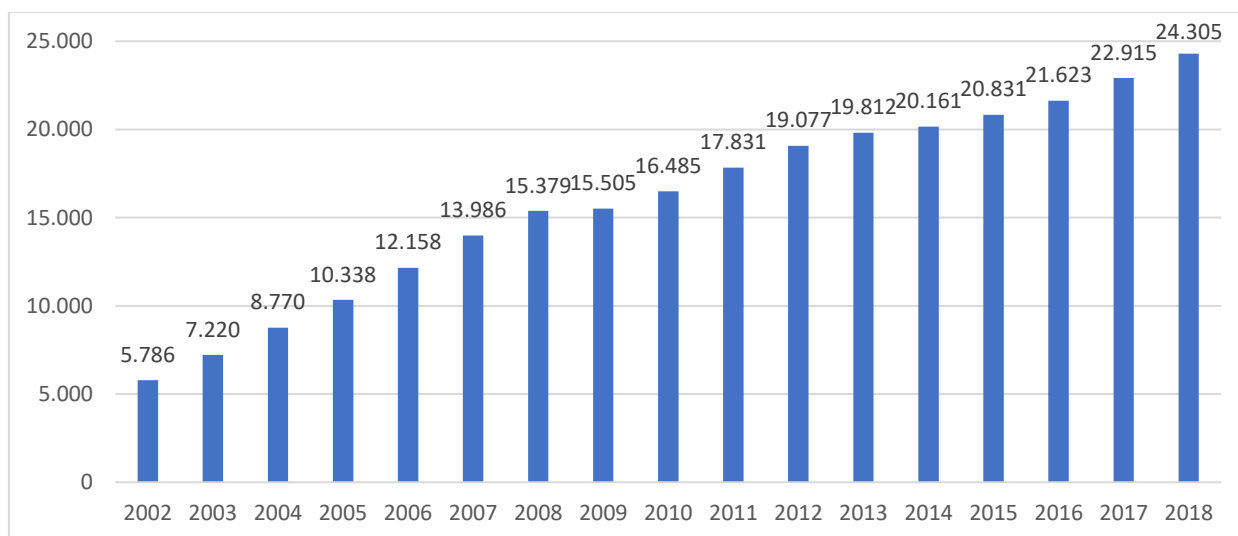
En 1988-1989 se inaugura el primer bloque logístico, totalmente automatizado, de Riba-Roja de Túria en Valencia, compran los supermercados Superette que poseían 22 tiendas en Valencia y consigue tener presencia en Madrid.

Mercadona consigue 10.000 trabajadores y 150 tiendas en 1992 y un año después implantan la estrategia comercial SPB (Siempre Precios Bajos). En 1996 nacen las marcas propias Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy, alcanzan los 200 supermercados y se firma el primer convenio de empresa para todos los trabajadores.

Tres años después (1999) se finaliza el proceso de convertir en fijos a todos los trabajadores de la plantilla, proceso que duró cuatro años. Mercadona alcanza las 500 tiendas en 2001 con la apertura de su primer supermercado en Linares (Jaén), inaugura la tienda número 1000 en Calp (Alicante) en 2006 y la tienda número 1500 en Santander en 2014 (Mercadona, 2019).

En la actualidad Mercadona tiene presencia en todas las provincias españolas y en Portugal y ha pasado de facturar 5.786 millones de euros en 2002 a 24.305 millones de euros en 2018 (Mercadona, 2019).

Gráfico 2.1. Facturación de Mercadona entre 2002 y 2018 (en millones de euros)



Fuente: Mercadona, 2019.

Es una de las empresas que más factura en toda España, cerrando 2018 con unas ventas de 24.305 millones de euros lo que supone un 6% más que el año anterior,

facturando 66,5 millones de euros cada día. Además, es la empresa que más empleo indefinido genera, contando con 85.500 empleados con contrato indefinido.

Fue la primera empresa en utilizar el escáner para la lectura de los códigos de barras de los productos (Independiente, 2019).

2.2. MISIÓN Y VISIÓN

Es importante, desde el punto de vista de la dirección estratégica, definir la misión y la visión de la empresa, dos criterios básicos que deben servir a la empresa como guía de actuación en el futuro.

2.2.1. Misión

La misión representa la identidad y personalidad de la empresa y, al igual que en la mayoría de las empresas, Mercadona también tiene un motivo o razón de ser, por la cual fue creada. Podemos definir la misión mediante las siguientes variables (Hax, y otros, 2012):

- **Definición del campo de actividad:** según el modelo de Abell (1980), el campo de actividad de una empresa viene determinado por; las funciones que se cubren: en nuestro caso Mercadona cubre todas las necesidades de alimentación, higiene, cosmética y productos para mascotas; los grupos de clientes a los que satisface: Mercadona vende todo tipo de productos para todo tipo de clientes, desde papillas para bebés hasta comida para mascotas; y las tecnologías utilizadas para satisfacer a los clientes: Mercadona cuenta con más de 1500 establecimientos por toda España y cada uno de ellos dispone de pescadería, carnicería, panadería y zona de limpieza, cosmética e higiene.
- **Identificación de las capacidades esenciales:** Mercadona implantó en el año 1993 la estrategia comercial "SPB" (Siempre Precios Bajos), lo que nos quiere decir que su ventaja competitiva es el liderazgo en costes.
- **Valores, creencias, filosofía y elementos de la cultura de la empresa:** Mercadona cuenta con más de 85.500 trabajadores y todos ellos pretenden satisfacer las necesidades de sus clientes. Esta empresa tiene una orientación moral basada en que, para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás. Es por esto por lo que Mercadona enfoca su cultura empresarial en satisfacer a sus clientes (Aguirre, 2012).

Mercadona define su misión como: "Prescribir al consumidor final productos / soluciones que cubran sus necesidades de comer, beber, cuidado personal, cuidado del hogar y cuidado de animales asegurando siempre Seguridad Alimentaria, Máxima Calidad, Máximo Servicio, Mínimo Presupuesto y Mínimo Tiempo" (Mercadona, 2019).

Esta es una misión adecuada ya que incluye todo lo que se refleja en la definición de misión. Dentro del campo de actividad: las funciones que cubren, grupos de clientes (comer, beber, cuidado personal, cuidado del hogar y animales) y tecnologías utilizadas para satisfacer a los clientes (máximo servicio y mínimo tiempo); dentro de la identificación de las capacidades esenciales (mínimo presupuesto); y dentro de los valores, creencias, filosofía y elementos de la cultura de la empresa (siempre seguridad alimentaria y máxima calidad).

2.2.2. Visión

La empresa debe recorrer un largo camino para hacer realidad una serie de metas u objetivos a los cuales pretende llegar. La visión hace referencia a esas metas, a la idea de triunfo que tiene la empresa de sí misma en el largo plazo, puesto que estos objetivos serían imposibles de conseguir en el corto plazo. Entre estas ideas podemos encontrar: lo que quiere la empresa ser en un futuro, cómo le gustaría ver el mundo, la imagen que quiere dar y cómo le gustaría que le vieran sus clientes.

Este es un concepto que requiere de esfuerzo y compromiso personal tanto por parte de los trabajadores como por parte de la dirección de la empresa. No debe considerarse como una fantasía ni tampoco busca sólo el beneficio o la creación de valor para los accionistas (Martín, 2016).

Mercadona define su visión como: “Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible, que la gente quiera que exista y sienta orgullo de ella, liderada por Mercadona y teniendo a ‘El Jefe’ como faro” (Mercadona, 2019).

La visión de Mercadona también refleja todo lo que precisa la definición, ya que muestra la idea que tiene la empresa de sí misma en un futuro, en lo que quiere llegar a convertirse (conseguir una cadena agroalimentaria sostenible), la imagen que pretende dar y cómo quiere que le vean sus clientes (que la gente quiera que exista y sienta orgullo de ella).

3. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Hoy en día la internacionalización ya no es una simple elección, sino que es una necesidad en la empresa, aunque ésta ya tenga éxito, si quiere seguir creciendo y aumentando sus beneficios. Esta no es una decisión fácil, lo que nos lleva a la siguiente pregunta: ¿Por qué se internacionalizan las empresas? Son varios los factores por los que una empresa decide emprender su viaje al extranjero y en este apartado vamos a analizar los posibles motivos por los que Mercadona quiera internacionalizarse.

Uno de los motivos que nos podemos encontrar a la hora de internacionalizarnos serían los **factores push**, es decir, en el país de origen no cabe la posibilidad de seguir creciendo, de esta forma se podría decir que la empresa podría estar infrautilizando sus capacidades productivas. En el caso de Mercadona, uno de los factores push que podemos encontrar sería la saturación del mercado nacional, ya que, como se ha dicho anteriormente, Mercadona tiene presencia en todas las provincias españolas, por lo que este sería uno de los principales motivos para salir de España.

Aparte de los factores *push*, también existen los **factores pull**, que hacen referencia a la necesidad de explotar ciertas oportunidades que los directivos creen ver éxito en ellas y aprovechar esas oportunidades que nos ofrecen otros mercados. En el caso de Mercadona, lo que se busca es llegar a más público de manera eficiente aumentando así la cuota de mercado (Pla Barber, y otros, 2004).

4. ENTRADA EN NUEVOS MERCADOS

La decisión de entrada en nuevos mercados viene determinada por dos procesos de análisis, en primer lugar, se debe escoger varios países para evaluar el atractivo y escoger aquellos cuyas probabilidades de éxito sean elevadas, y, en segundo lugar, debemos decidir la mejor forma o la menos costosa de entrar en dicho mercado (Pla Barber, y otros, 2004).

4.1. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Para elegir el país óptimo donde internacionalizar la empresa, primero analizaremos los tres países seleccionados. La elección de estos tres países se debe, en el caso de Francia e Italia, a que son países muy próximos al de origen y se encuentran dentro de la Unión Europea, y en el caso de México, aunque no se aproxime tanto como éstos dos, se debe a que el idioma es el mismo que en España, y que, en general, ambas culturas se asemejan bastante. El estudio de cada país consta de dos fases:

- **Fase 1. Factores contextuales:** en esta fase se analizará el riesgo país, que es un indicador del posible efecto negativo que puede tener sobre el valor de la inversión a realizar en el país en el que se desee internacionalizarse, en cuanto

a la situación política, social, legal y cultural de dicho país. Este índice está compuesto por el riesgo político, administrativo y soberano.

- **Riesgo político:** probabilidad de que las decisiones políticas de un gobierno afecten a la actividad económica de un país (Westreicher).
- **Riesgo administrativo:** es una de las clasificaciones del riesgo político y se refiere a las implicaciones que las políticas de un gobierno puedan tener sobre la libertad de la actividad económica de las empresas (Kluwer, 2019).
- **Riesgo soberano:** es el riesgo de que el país en el que se realiza la inversión incumpla sus obligaciones de pago (eFXto, 2011).

Y, por otra parte, también se analizará en esta fase las diferencias culturales entre el país de origen y el de destino (uso y consumo de los productos, forma de entender los negocios, percepción de la empresa, etc.) (Pla Barber, y otros, 2004).

De esta forma, un país será aceptable si el índice riesgo país es bajo y si las diferencias culturales entre el país de origen y el de destino son mínimas.

- **Fase 2. Ajuste producto-mercado:** en esta segunda fase analizaremos el ajuste de producto (modificaciones en los productos para adaptarlo), potencial del mercado (tamaño, crecimiento, calidad de la demanda y ciclo de vida del producto) y la estructura competitiva (barreras de entrada, competencia).

Asimismo, elegiríamos el país en el que menos modificaciones en los productos tengamos que hacer, ya que esto supondría un coste mayor, con un gran mercado, que no nos dificulte la entrada a dicho país y en el que la competencia no sea muy agresiva (Pla Barber, y otros, 2004).

Una vez analizadas todas estas variables procederemos a completar la matriz de selección de mercados que nos ayudará a decidir el país óptimo para internacionalizarnos y que tendrá el siguiente aspecto:

Tabla 4. 1. Matriz de selección de mercados.

	País A	País B	País C
Factores contextuales (A: aceptable; NA: no aceptable)			
Riesgo país	-	-	-
Diversidad cultural	-	-	-
Ajuste producto-mercado (1: muy desfavorable, 5: muy favorable)			
Ajuste producto	-	-	-
Tamaño mercado y crecimiento	-	-	-
Estructura competitiva	-	-	-
Total	-	-	-

Fuente: Pla Barber, y otros, 2004.

De esta forma, en la primera fase, aquellos países que en algún aspecto no sean aceptables no pasarán a la siguiente fase donde se evaluarán del 1 al 5 las variables, siendo 1 muy desfavorable y 5 muy favorable, y se sumarán. El país que obtenga la mayor puntuación será el elegido para internacionalizarse.

4.1.1. Análisis de Francia

En este apartado vamos a hacer un análisis completo de Francia, dividido en una primera fase, donde analizaremos sus factores contextuales, y la segunda fase, donde se analizan los factores de ajuste. Francia, que cuenta en la actualidad con 66,99 millones de habitantes, parece un mercado tentador para Mercadona debido a su proximidad, pues este país colinda con España, es un estado miembro de la Unión Europea al igual que España y, además, se encuentra entre las 10 economías más importantes del mundo por volumen de PIB (Expansión, 2019a).

4.1.1.1. Factores contextuales

➤ Riesgo País

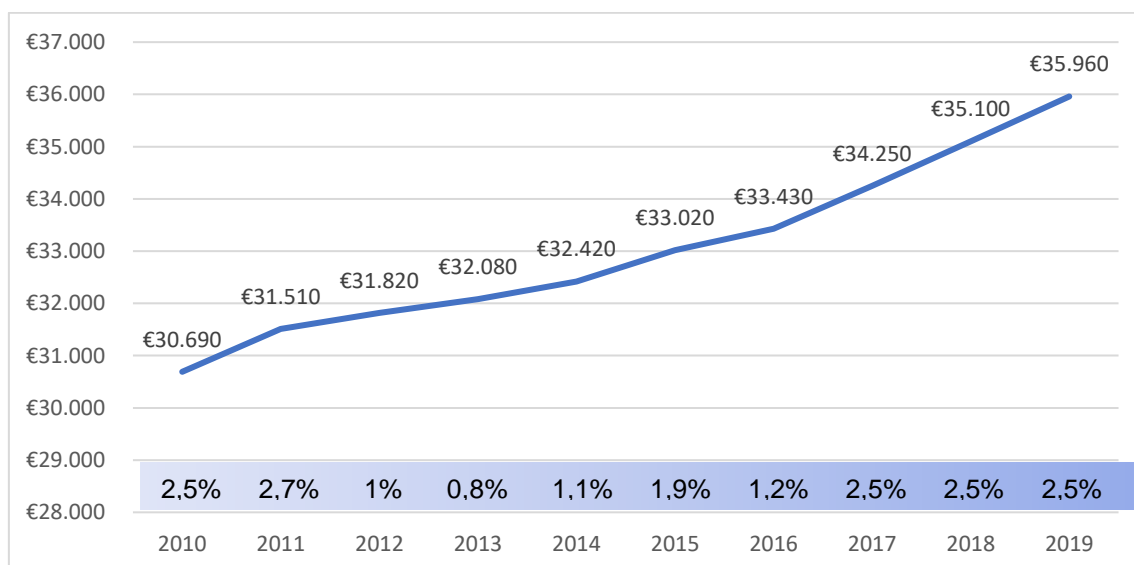
Dentro de la primera fase, en cuanto al riesgo país, utilizaremos las agencias evaluadoras de riesgo Moody's, Fitch IBCA y Standard & Poor's, que son las tres grandes empresas evaluadoras de riesgo a nivel internacional, además de utilizar también CESCE que mide el riesgo comercial y político y la situación política del país.

La calificación que le da Moody's a Francia sería Aa2, Fitch IBCA puntúa a este país con AA y por último Standards & Poor's lo califica con AA. Las tres agencias consideran que estas puntuaciones son bastante buenas, algo muy positivo para la internacionalización de la empresa. Por otra parte, CESCE mantiene que tanto el riesgo comercial como el riesgo político de este país son bastante bajos y que su situación política es muy estable, aspectos muy positivos también.

Esto es debido a que, en Francia, a pesar de ser uno de los países en los que sus habitantes están entre los más endeudados del mundo (su deuda asciende al 98,4% del PIB en 2018), el PIB per cápita es un gran indicador del nivel de vida y coloca a este país en el puesto 27 de los 196, el PIB per cápita de Francia alcanza en 2019 los 35.960€. Además, el índice de desarrollo humano (IDH) indica que los franceses tienen una buena calidad de vida.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución del PIB per cápita de Francia de los últimos diez años, así como su incremento respecto al año anterior en porcentaje.

Gráfico 4.1. Evolución del PIB per cápita de Francia en los últimos diez años



Fuente: Expansión, 2019.

Como se puede observar en el gráfico, el PIB per cápita de Francia en los últimos 10 años es creciente. Esto es algo muy positivo para la economía del país ya que el

crecimiento del PIB refleja un incremento en la actividad económica del mismo haciendo que el desempleo tienda a reducirse. La tasa de desempleo en Francia disminuye en 0,5 puntos pasando de un 8,9% en 2018 a un 8,4% en 2019.

Otra variable que debemos considerar sería el índice de precios al consumo o IPC general anual que ha disminuido en una décima, pasando de 1,6% en 2018 a 1,5% en 2019.

Asimismo, sus habitantes tienen un bajo nivel de percepción de corrupción, ocupa el puesto 21 de 180 según el índice de percepción de la corrupción (Expansión, 2019f) (CESCE, 2019a).

Todos estos aspectos son bastante positivos, por lo que Francia sería aceptable para la internacionalización de Mercadona en cuanto al riesgo país.

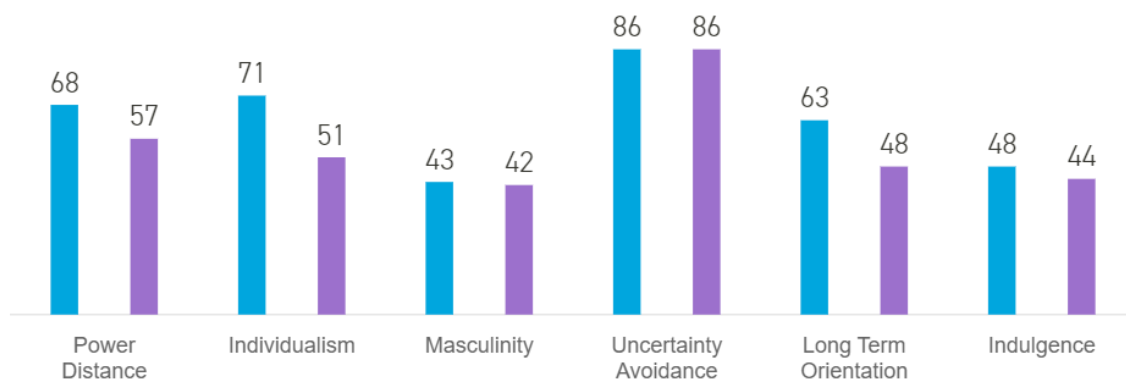
➤ Diferencias Culturales

En cuanto a las diferencias culturales que nos podemos encontrar entre España y Francia, el elemento más llamativo sería el idioma. Esto nos podría causar problemas a la hora de transmitir información, comprender una situación o incluso entender mejor la otra cultura.

El Modelo 6-D elaborado por Hofstede, se basa en analizar y puntuar de 0 a 100 seis dimensiones de cada país y compararlas con otros países. Las seis dimensiones son: la distancia de poder, el individualismo, masculinidad, evitación de la incertidumbre, la orientación a largo plazo y la indulgencia (Hofstede, 2020).

En el siguiente gráfico se comparan las seis dimensiones del modelo entre España (morado) y Francia (azul).

Gráfico 4.2. Modelo 6-D, comparación entre España y Francia



Fuente: Hofstede, 2020.

Como se puede observar en el gráfico las dimensiones son bastantes similares en ambos países. El mayor distanciamiento se puede observar en la segunda dimensión, el individualismo (diferencia que alcanza los 20 puntos), y el menor (nulo) en la evitación de la incertidumbre. Las demás dimensiones oscilan entre 1 y 15 puntos de diferencia.

- **La distancia de poder:** medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual.

Francia consigue una puntuación de 68 en esta dimensión (11 puntos más que España), puntuación que se considera bastante alta. Esto quiere decir que Francia tiene una sociedad jerárquica y que los franceses aceptan aún más que

los españoles que en la sociedad haya cierto grado de desigualdad, no sólo en las empresas y en el gobierno sino también a nivel geográfico.

- **El individualismo:** grado de interdependencia que mantiene una sociedad entre sus miembros. Sociedades individualistas valorarán la identidad individual antes que la grupal y promueven ideales competitivos frente a colaborativos, mientras que las sociedades colectivistas valorarán la identidad grupal.

Francia también obtiene una puntuación bastante alta en esta dimensión (71 puntos), 20 puntos más que España. Con esta puntuación, Francia se considera una sociedad individualista, es decir, los franceses son más independientes y cuidarán de sí mismos y de su entorno más cercano, a diferencia de España que, a pesar de tener una puntuación algo elevada, se considera una sociedad más colectivista.

- **Masculinidad:** en esta dimensión hay dos puntuaciones. Una puntuación alta (masculina) quiere decir que la sociedad será impulsada por la competencia, los logros y el éxito. El éxito vendrá definido por el “ganador” o el mejor en el campo. Una puntuación baja (femenina) quiere decir que lo que más valora la sociedad es el cuidado de los otros y la calidad de vida, lo que define el éxito como la calidad de vida.

Francia, con una puntuación de 43, se puede considerar como una cultura algo “femenina”, al igual que España que obtiene en esta dimensión una puntuación de 42. Esto significa que se valora más la calidad de vida en ambos países antes que ser “el ganador”.

- **La evitación de la incertidumbre:** se refiere a la medida en que los sujetos de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas y han creado creencias e instituciones que tratan de evitarlas.

En este aspecto ambas culturas obtienen la misma puntuación (86 puntos), lo que quiere decir que en ambas culturas se establecen una serie de reglas y leyes para estructurar la vida y evitar así las situaciones ambiguas e indefinidas.

- **La orientación a largo plazo:** se describe cómo toda sociedad tiene que mantener algunos vínculos con su propio pasado mientras se enfrenta a los desafíos del presente y del futuro. Sociedades normativas prefieren mantener tradiciones y normas consagradas mientras mantienen cierta aversión al cambio social, mientras que sociedades pragmáticas fomentan el ahorro y los esfuerzos en la educación moderna como una forma de prepararse para el futuro.

La puntuación de 63 en esta dimensión hace de Francia una sociedad pragmática, lo que significa que los franceses creen que lo cierto depende mucho de la situación, el contexto y el tiempo, manifiestan una capacidad para adecuar las costumbres fácilmente a los cambios. A diferencia de España, con una puntuación de 48 en esta dimensión, que se considera una sociedad normativa lo que hace que los ciudadanos prefieran vivir el momento.

- **Indulgencia:** medida en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos.

Francia obtiene una puntuación de 48 en indulgencia, frente a España que obtiene 44 puntos. Ambas sociedades no son indulgentes, son sociedades restringidas, sociedades que tienden a ser pesimistas y disfrutar menos de la vida.

Según este modelo, podemos deducir que ambos países son bastante similares en todas estas dimensiones, ya que sólo en una dimensión, la orientación a largo plazo, podemos observar que las culturas son distintas por sólo 15 puntos de diferencia.

Otro factor para considerar sería la religión. Este es un aspecto más delicado que el anterior ya que aquí influye el estilo de vida, las creencias, los valores y las actitudes, y esto podría alterar el buen comportamiento entre los diferentes individuos. Esto también puede condicionar los días festivos de cada lugar, aunque algunos festivos pueden coincidir, muchos otros no coincidirán (Pla Barber, y otros, 2004). En el caso de Francia, no tendríamos graves problemas en este aspecto ya que su religión es mayoritariamente el cristianismo al igual que en España, es decir, sus valores, actitudes, costumbres y modales serán similares a los nuestros (Expansión, 2019b).

Por último, la educación es un factor muy importante, ya que, un país con un buen nivel de educación favorecerá la productividad económica, los avances tecnológicos y en general el talento gerencial. Al igual que en España, Francia cuenta con un buen sistema educativo obligatorio (desde los 6 a los 16 años), gratuito y de calidad (Cervantinos, 2018).

Debido a la gran similitud existente en todos estos aspectos entre ambos países, se considera que Francia es un país aceptable para la internacionalización de Mercadona, por lo que continuaríamos con el análisis de dicho país en la segunda fase.

4.1.1.2. Factores de ajuste

➤ Ajuste del producto

En la segunda fase del análisis, en cuanto al ajuste del producto, al ser diferente el idioma entre ambos países, se debería cambiar el etiquetado de los productos, en este caso al francés, así como revisar los nombres de las marcas propias y del propio supermercado por si éstas pudieran tener algún significado malsonante en el país de destino.

Asimismo, en Francia no se consumen los mismos productos que aquí ni se venden las mismas marcas, a pesar de que muchos alimentos, como pueden ser pan, huevos, leche, etc., se van a vender porque son alimentos básicos, habrá gran cantidad de ellos que allí no tengan éxito, otros que se vendan menos que en España o incluso más. Por lo tanto, habrá que modificar tanto las marcas como las cantidades en los pedidos de algunos productos o incluso suprimir dichos pedidos.

Un ejemplo de esto sería el queso. Los franceses consumen una media de unos 26 kilos de queso al año, más que en ningún otro país, según una investigación que realizó un equipo danés y, además, Francia tiene entre 350 y 400 tipos de queso diferente (Lucullus, 2011) (La Voz de Galicia, 2019). Esto quiere decir, que si Mercadona quiere entrar en el mercado francés debería plantearse ofrecer una variedad de tipos de queso mayor que la que se ofrece en los supermercados de España o equivalente a otros supermercados franceses para poder competir con ellos.

Estas modificaciones llevan consigo una reestructuración en la colocación de los productos en los estantes del establecimiento, ya que, los productos más vendidos, y que por lo tanto nos proporcionarán una mayor rentabilidad, se colocarán a la altura de los ojos y de las manos, reservando el nivel del suelo para los productos más pesados y el nivel superior a la cabeza para los demás productos.

Otra cuestión que se debería considerar son los horarios de apertura y cierre del establecimiento. Sabiendo que, en Francia, a pesar de no tener diferencia horaria con España, sus horarios respecto a comidas y jornadas de trabajo son diferentes que los de España, pues se sabe que los franceses desayunan entre las 7:00h y las 10:00h, comen entre las 12:00h y las 14:00h y cenar entre las 19:00h y las 21:00h, y que en España todos estos horarios se atrasan entre una y dos horas más tarde (la mayoría de los españoles comen entre la 13:00h y las 15:00h y cenar entre las 21:00h y las 23:00h). Sabiendo que los franceses se adelantan en estos horarios, se debería considerar un ajuste en el horario de apertura y cierre del supermercado adelantándolo una o dos horas al horario habitual que se tiene en España, puesto que después de cenar nadie hace la

compra y sería ilógico tener el establecimiento abierto después de las 19:00h que es la hora habitual de la cena en Francia.

Francia cuenta con 2.278 hipermercados y 5.944 supermercados, es decir, el formato dominante en el país sería el supermercado, por lo que el formato de Mercadona (supermercado) encajaría perfectamente en el país y no sería necesario hacer ninguna modificación (Icex, 2020b).

Igualmente, es posible que una marca española allí no tenga fama y por lo tanto fracase su venta haciendo que los clientes decidan ir a otro supermercado que tenga marcas conocidas, por lo que Mercadona debería establecer relaciones con proveedores de marcas francesas para que la internacionalización tenga más probabilidades de éxito. Además, establecer relaciones con proveedores franceses nos ahorraría costes en el transporte de los productos al estar ya presentes en el país. Algunos de los proveedores más destacados en Francia son: MIAMLAND, DISTRIB-EXPORT (Pages, 2020).

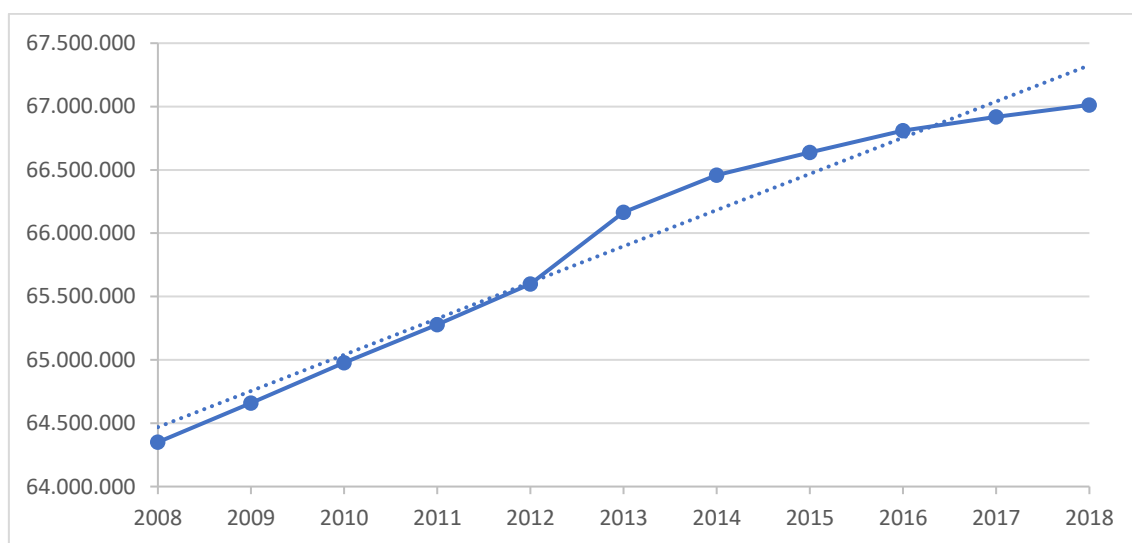
Asimismo, al ser un mercado nuevo, los esfuerzos para darse a conocer serán mayores, lo que supone una mayor inversión en marketing.

Debido a que se deben modificar varios aspectos y que esto supondría un coste, en este aspecto Francia no sería muy favorable, por lo que le daríamos una puntuación de 3 en la matriz de selección de mercados.

➤ **Potencial del mercado**

Por otra parte, respecto al potencial de mercado, Francia cerró 2018 con 122 habitantes por Km² lo que supone 67.028.048 habitantes, 101.882 habitantes más respecto al año anterior (Expansión, 2019b).

Gráfico 4.3. Evolución de la población de Francia en los últimos diez años.

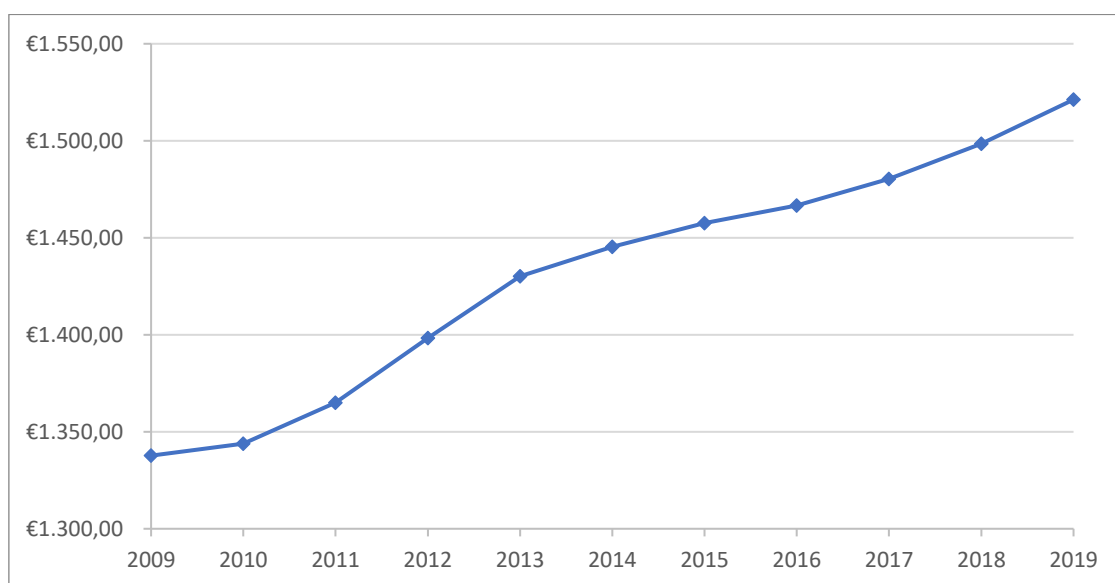


Fuente: Expansión, 2019.

Como se puede ver en el gráfico, la población de Francia tiene una tendencia al alza, lo que se traduce en un mayor consumo de productos básicos y de alimentación a lo largo de los años y por tanto se venderá una mayor cantidad de ellos.

Además, tanto el salario mínimo como el salario medio en Francia han aumentado. En 2019, el SMI en Francia fue de 1.521,2 € al mes (18.254 € al año), un 1'5% más que en 2018 (22,7 €), mayor aumento que el IPC que fue del 1'6%, esto quiere decir que los trabajadores han ganado poder adquisitivo (Expansión, 2019g).

Gráfico 4.4. Evolución del SMI de Francia en los últimos diez años.



Fuente: Expansión, 2019.

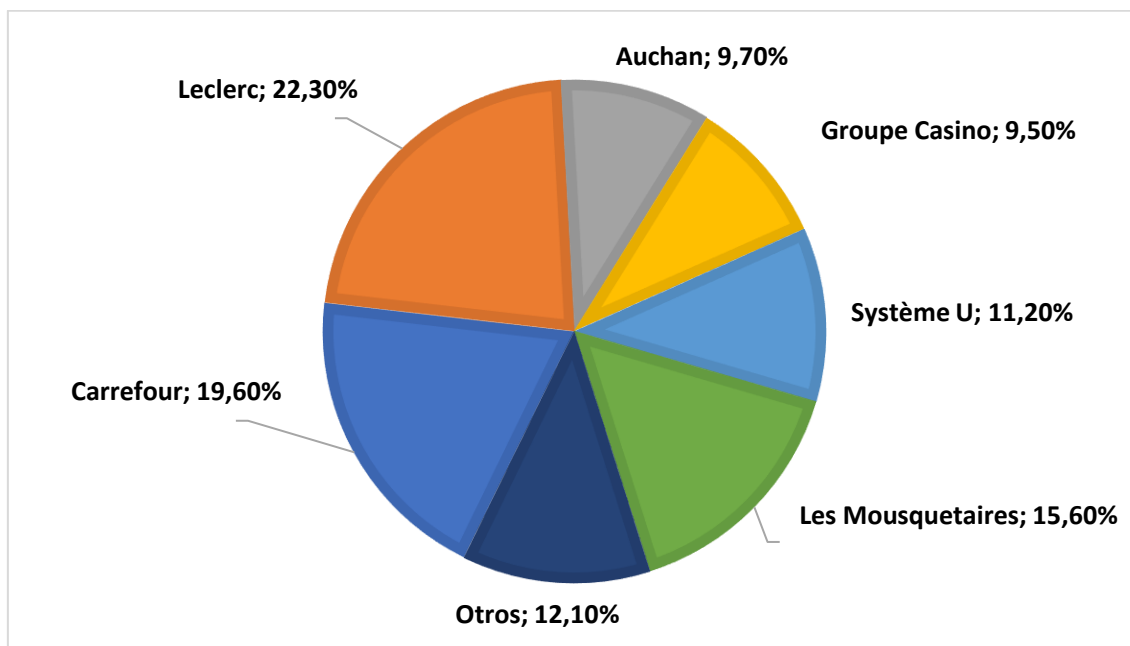
Todo esto se traduce en un mayor consumo, cuanto más alta es la renta se tiende a comprar más, aspecto muy favorable para nuestra matriz de selección de mercados que puntuaremos con un 5.

➤ Estructura competitiva

Por último, en cuanto a la estructura competitiva, Francia es uno de los países de la UE que más dificulta la entrada de productos españoles. Uno de los problemas de mayor importancia son los requisitos técnicos que exigen los clientes o distribuidores que piden más de lo exigido en la legislación de la UE (Ramírez, 2017). Francia cuenta con siete principales grupos de distribución, que serían los principales supermercados competidores que tendría Mercadona, que son: LECLERC que cuenta con 561 almacenes, 391 hipermercados, 131 supermercados y 39 tiendas especializadas, CARREFOUR con 5381 tiendas, LES MOUSQUETAIRES 1773 tiendas, SYSTÈME U alrededor de 800 tiendas, GROUPE CASINO 6500 almacenes de proximidad y AUCHAN 478 hipermercados, 735 supermercados, 2.027 pequeños supermercados en todo el mundo y 123 hipermercados en Francia (Icex, 2019a).

En el siguiente gráfico se muestran las principales cadenas comerciales de Francia junto a su cuota de mercado.

Gráfico 4.5. Cuota de mercado de las cadenas comerciales de Francia



Fuente: Kantar, 2020.

Como se puede observar en el gráfico, el mayor competidor que tendría Mercadona en Francia sería Leclerc, que cuenta con una cuota de mercado del 22,30%, siguiéndole Carrefour con un 19,60% de cuota de mercado. En tercera posición estaría Les Mousquetaires que alcanzan una cuota de mercado del 15,60% por delante de Système U, que cuenta con una cuota de mercado del 11,20%. La quinta y la sexta posición las ocupan Auchan y Groupe Casino que obtienen una cuota de mercado de 9,70% y 9,50% respectivamente. El 12,10% restante de la cuota de mercado lo ocupan otros grupos de distribución del mercado.

Sabiendo toda esta información, puntuaríamos Francia con un 3 en nuestra matriz de selección de mercados en este aspecto.

4.1.2. Análisis de Italia

En este apartado haremos el análisis de Italia en el que veremos los factores contextuales que influyen en la decisión de elección del país. Italia cuenta con 60,36 millones de habitantes. A pesar de no estar tan próximo como Francia, también se está dentro de la Unión Europea y también se encuentra entre las 10 economías más importantes del mundo por volumen de PIB (Expansión, 2019a).

4.1.2.1. Factores contextuales

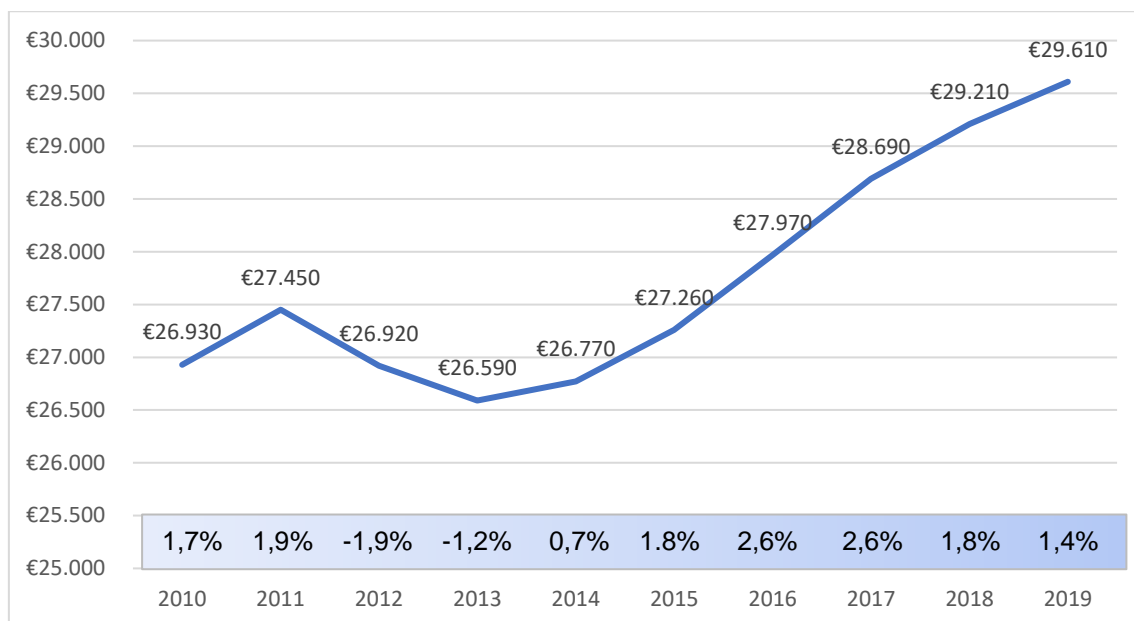
➤ Riesgo país

En segundo lugar, haremos el análisis de Italia. En la primera fase, la puntuación del riesgo país para Italia según Moody's es Baa3, Fitch IBCA le puntúa con BBB-, mientras que Standars & Poor's lo puntúa con BBB. Los tres índices coinciden en que estos datos no son muy buenos, son puntuaciones bastante bajas, y por lo tanto tampoco lo son para la internacionalización. Además, CESCE confirma que el riesgo comercial es muy elevado sin embargo el riesgo político a corto plazo es muy bajo y su situación política es estable.

Aunque los italianos tienen una buena calidad de vida (el PIB per cápita coloca a este país en el puesto 29 de los 196 países), sus habitantes están entre los más endeudados del mundo (deuda que alcanza el 134,8% del PIB en 2018).

En el siguiente gráfico se muestra la evolución del PIB per cápita de Italia en los últimos diez años, así como su incremento respecto al año anterior en porcentaje.

Gráfico 4.6. Evolución del PIB per cápita de Italia en los últimos diez años



Fuente: Expansión, 2019.

Como podemos observar en el gráfico, aunque el PIB per cápita de Italia sufre una caída entre el año 2011 y 2013 de más del 3%, consigue remontar esa bajada en 2016, con un PIB per cápita de 27.970€ (520€ más que en 2011), y alcanza en 2019 un PIB per cápita de 29.610€. A pesar de la caída del PIB per cápita que Italia padece entre los años 2011 y 2013, el gráfico nos muestra que la economía de Italia ha sido capaz de recomponerse de dicha caída en un plazo de 3 años, este dato es positivo para la economía del país y para el desempleo. El índice de desarrollo humano nos indica que en Italia se tiene una buena calidad de vida y su tasa de desempleo disminuye desde un 10,4% en 2018 hasta un 9,8% en 2019 (0,6 décimas menos).

Además, según el índice de percepción de la corrupción, Italia se encuentra en el puesto 53 de 180, es decir, su nivel de percepción de corrupción se encuentra por encima de la media. Asimismo, el IPC general anual también ha disminuido pasando del 1,1% en 2018 al 0,5% en 2019, lo que supone una bajada de 0,6 décimas (CESCE, 2019b) (Expansión, 2019c).

Debido a la negatividad de estos datos, este país no sería aceptable para la internacionalización de Mercadona y por lo tanto no seguiríamos con el estudio de este.

4.1.3. Análisis de México

En el siguiente apartado, fraccionado en dos, analizaremos México. En primer lugar, sus factores contextuales, y en segundo lugar sus factores de ajuste. México cuenta con 126,2 millones de habitantes. Este país es el más alejado y está fuera de la Unión Europea. A pesar de no estar entre las 10 economías más importantes del mundo por volumen de PIB, México no se queda muy atrás y ocupa el puesto número 15 (Expansión, 2019a).

4.1.3.1. Factores contextuales

➤ Riesgo país

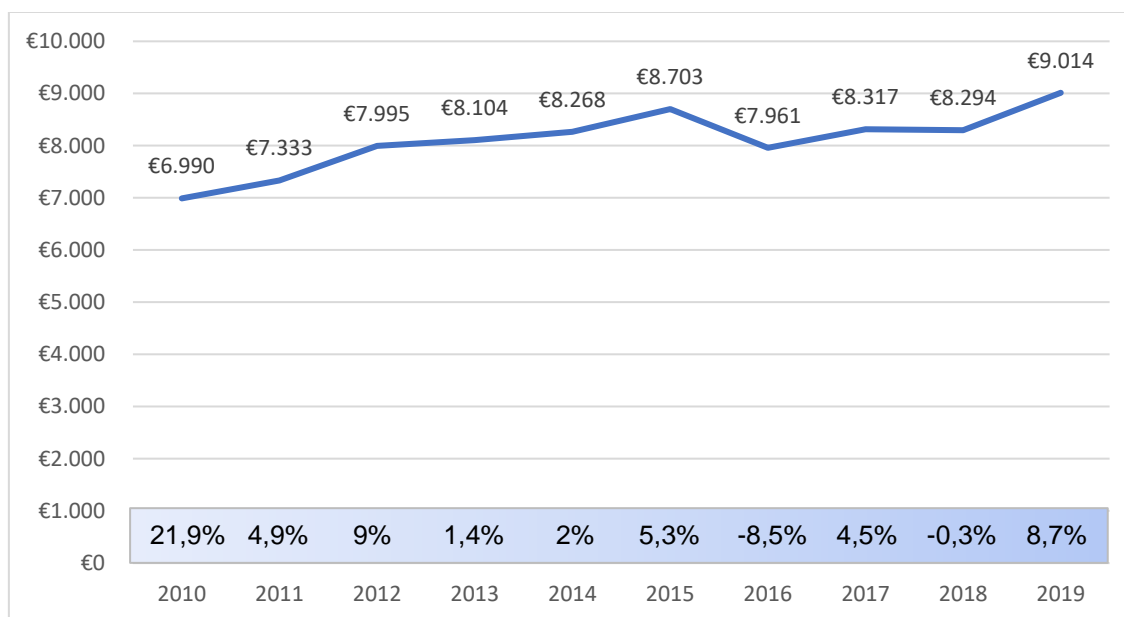
Por último, analizaremos México. En la fase uno, Moody's califica el riesgo país de México con A3, Fitch IBCA le da una puntuación de A- y Standars & Poor's lo califica con

A-. Las tres evaluadoras de riesgo coinciden en sus calificaciones que están por encima de la media. CESCE declara que el riesgo comercial y el riesgo político no son muy elevados y que su situación política es relativamente estable.

Aunque su economía es la número 15 por volumen de PIB, el PIB per cápita coloca a este país en el puesto 71 de los 196 países.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución del PIB per cápita de México en los últimos diez años, así como su incremento respecto al año anterior en porcentaje.

Gráfico 4.7. Evolución del PIB per cápita de México en los últimos diez años



Fuente: Expansión, 2019.

Como se puede observar en el gráfico, la tendencia del PIB per cápita de México es ascendente, a pesar de las caídas sufridas en 2016 (-8,5%) y en 2018 (-0,3%), en 2019 consigue superar dichas caídas alcanzando un PIB per cápita de 9.014€. Dato positivo para la economía y para la tasa de desempleo que disminuye en 0,5 puntos pasando del 3,4% en 2018 al 2,9% en 2019.

Sus habitantes tienen un bajo nivel de vida, según el índice de desarrollo humano, y su percepción de la corrupción es muy alta (posición 138 de 180 según el índice de percepción de la corrupción), es el país con menor deuda de los tres (deuda del 53,62% del PIB en 2018).

Cabe destacar que el IPC general entre 2016 y 2017 aumenta un 3,4%, pasando de 3,4% a 6,8%. (Expansión, 2019e) (CESCE, 2019c).

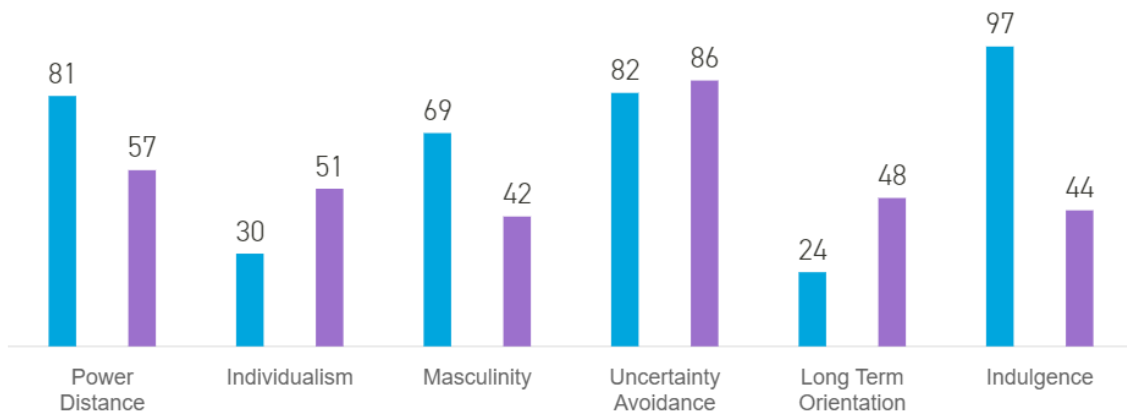
Sabiendo toda esta información, consideramos que México es aceptable para la internacionalización de la empresa.

➤ **Diferencias culturales**

En cuanto al idioma, en este país no tendríamos apenas problemas ya que se habla el mismo idioma que en España y, al igual que en los dos países anteriores, la religión tampoco sería un inconveniente para internacionalizarnos a dicho país, ya que, al igual que en España, su religión es mayoritariamente el cristianismo y coincidiríamos en gran medida en sus componentes (Expansión, 2019a).

Basándonos en el Modelo 6-D elaborado por Hofstede, analizaremos las seis dimensiones de dicho modelo entre España (morado) y México (azul) que se mostrarán en el siguiente gráfico (Hofstede, 2020).

Gráfico 4.8. Modelo 6-D, comparación entre España y México.



Fuente: Hofstede, 2020.

- **La distancia de poder:** México obtiene en esta dimensión una puntuación de 81, puntuación que se considera bastante alta lo que quiere decir que la sociedad de mexicana es jerárquica y todos aceptan esa desigualdad. Por otra parte, España también es una sociedad jerárquica al igual que México, pero en menor medida (24 puntos por debajo).
- **El individualismo:** En cuanto al individualismo, México se considera una sociedad colectivista ya que obtiene en esta dimensión una puntuación de 30. Se fomenta en la sociedad las relaciones en las que todos asumen la responsabilidad de los demás miembros de su grupo. A diferencia de España, que alcanza los 51 puntos (21 puntos más que México), que se considera una sociedad individualista.
- **Masculinidad:** con una puntuación de 69, México es claramente una sociedad masculina, es decir, es una sociedad competitiva, entienden el éxito como ser el mejor y se valora menos la calidad de vida. Por otra parte, España en esta dimensión se considera una sociedad femenina (27 puntos por debajo de México).
- **La evitación de la incertidumbre:** México alcanza una puntuación de 82 en esta dimensión, puntuación que se considera bastante alta y que nos quiere decir que los mexicanos prefieren evitar situaciones desconocidas, al igual que los españoles, que obtienen una puntuación de 86 (sólo 4 puntos por encima de diferencia).
- **La orientación a largo plazo:** podemos decir que la cultura de México es normativa, pues en esta dimensión obtiene una puntuación bastante baja (24 puntos). Aunque la diferencia con España es de más de 20 puntos (los españoles en esta dimensión alcanzan los 48 puntos), podemos decir que ambas culturas se asemejan en este aspecto, ya que ambas puntuaciones son relativamente bajas.
- **Indulgencia:** México obtiene en esta dimensión una puntuación de 97, lo que quiere decir que la sociedad mexicana es indulgente, generalmente muestran una actitud positiva, son optimistas y presentan una gran disposición a realizar sus impulsos y deseos con respecto al disfrute de la vida. A diferencia de España, que en esta dimensión obtiene una puntuación de 44 (53 puntos por debajo de México), se muestra como una sociedad para nada indulgente.

A pesar de que en la mayoría de las dimensiones se alcanzan los 20 puntos de diferencia, sólo en una de ellas (indulgencia) se considera que las dos sociedades son totalmente distintas ya que la diferencia es de más de 50 puntos (53 puntos).

Según El Economista, la educación en México es: insuficiente, pues no sólo es insuficiente la oferta, sino que también es insuficiente el personal docente, materiales, los servicios en las escuelas, etc.; desigual, es decir, el acceso a la educación es menor para los grupos vulnerables; y de baja calidad (García, 2018).

Debido a que ambos países se asemejan en bastantes aspectos deducimos que México sería un país aceptable para la internacionalización de Mercadona y seguiríamos con el análisis de este país en la segunda fase.

4.1.3.2. Factores de ajuste

➤ Ajuste del producto

En cuanto al ajuste del producto de la segunda fase del análisis, en este país no sería necesario cambiar las etiquetas del producto ya que el idioma es el mismo, si bien, habría que revisarlo, ya que, aunque el idioma es el mismo, hay cuantiosas palabras diferentes para referirnos a un mismo objeto y es posible que esto pueda causar confusión.

Además, al igual que en Francia, también habría que modificar o suprimir aquellos productos y marcas que no se consuman en el país y por tanto no generarían ningún beneficio, buscando aquellas marcas y productos que sí se venden en el país y ayudándonos así a no fracasar. Todo ello lleva consigo la reestructuración de la colocación de los productos en la tienda, ya que, al venderse más unos productos que otros, habrá que colocar los productos que mayor rentabilidad nos ofrecen al nivel de los ojos y de las manos y dejar el resto de los productos para los niveles del suelo y superior a la cabeza.

Los mexicanos consumen mucho la marca Lala, ya que es una de las empresas lácteas más importantes de México, en concreto la leche de esta marca (Reforma, 2019). Además, los mexicanos, a diferencia de los españoles, tienden a comer mucho picante. Mercadona no comercializa con esta marca en España, ya que aquí no es conocida, y los españoles tampoco consumen tanto picante como los mexicanos. Es por esto por lo que Mercadona se debería plantear, en México, cambiar la marca de la leche que actualmente comercializa por la marca Lala, además de incluir en su inventario más productos que lleven o sean picantes.

Otra de las cuestiones que se debería de considerar son los horarios del establecimiento. Además de las 7 horas de diferencia que hay entre México y España, los horarios respecto a comidas son diferentes, y es que en México se desayuna entre las 7:00h y las 11:00h, se come entre las 12:00h y las 14:00h y se cena de 19:00h a 21:00h, y en España todos estos horarios se atrasan entre una y dos horas más tarde (la mayoría de los españoles comen entre la 13:00h y las 15:00h y cenan entre las 21:00h y las 23:00h). Sabiendo que en México estos horarios se adelantan, deberían de cambiarse los horarios de apertura y de cierre de las tiendas una o dos horas antes del horario habitual de apertura y cierre que hay en España, es decir, en vez de abrir el supermercado a las 9:00 y cerrarlo a las 21:30, que es el horario habitual en España, abriríamos el supermercado a las 7:30 y su hora de cierre sería a las 20:00.

El principal formato de tienda en México sería las tiendas de autoservicio o supermercados, por lo que Mercadona encajaría perfectamente con su formato de tienda (supermercado) en el país (Icex, 2020c).

Al igual que en Francia, cabe la posibilidad de que las marcas españolas no sean conocidas haciendo así que los clientes no acudan a nuestro establecimiento y por lo tanto no obtengamos con ellas ninguna rentabilidad, por lo que se deberían establecer relaciones con proveedores en México que nos proporcionen productos de marcas conocidas en el país. Establecer relaciones con proveedores nacionales nos permitiría ahorrar costes en el transporte de productos. SYNCFONIA y LALA son unos de los mayores proveedores de cadenas comerciales en México (Syncfonía, 2020).

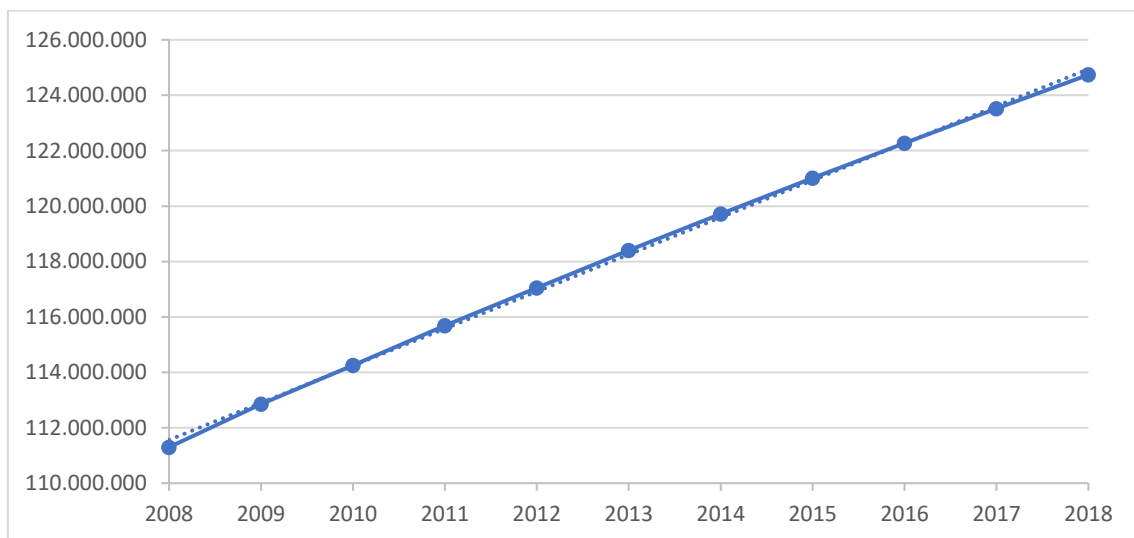
La inversión en marketing también sería considerable ya que hay que dar a conocer el supermercado en el mercado nuevo.

Con toda esta información puntuamos México con un 3 en nuestra matriz de selección de mercados, ya que se deben modificar algunas cuestiones y esto supondría un coste además de la inversión en marketing.

➤ **Potencial del mercado**

En cuanto al potencial del mercado, en 2018 alcanzó una población de 124.738.000 habitantes, 1.220.000 más que en 2017.

Gráfico 4.9. Evolución de la población de México en los últimos diez años.

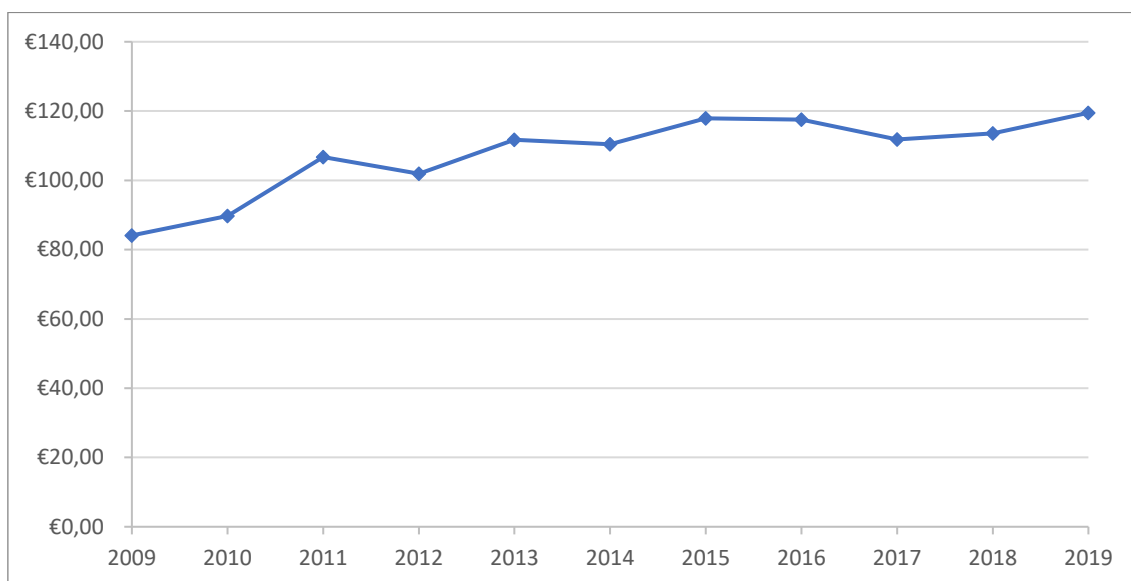


Fuente: Expansión, 2019.

El gráfico nos muestra que la población de México aumenta cada año, lo que significa que cada año habrá más consumo de alimentos en el país y con ello un aumento en las ventas de estos productos.

Cabe destacar que el salario medio es muy bajo (449 € al mes) y que a pesar de que el SMI ha aumentado un 10'4% respecto al año anterior y de que este aumento ha sido mayor que el IPC (6'8%) y por lo tanto los trabajadores han conseguido poder adquisitivo, apenas llega a los 1400 € al año (113'6 € al mes) (Expansión, 2019d).

Gráfico 4.10. Evolución del SMI de México en los últimos diez años.



Fuente: Expansión, 2019.

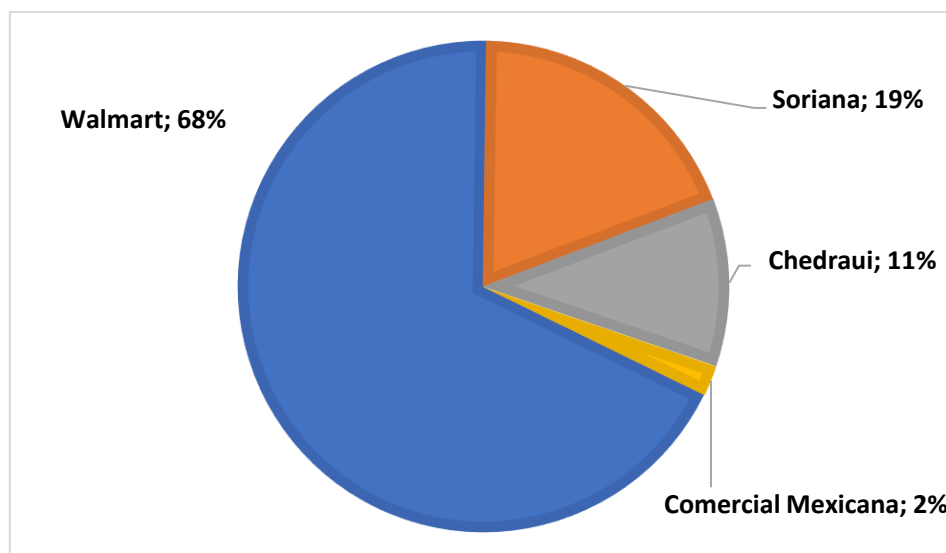
Aunque los datos de la población si son favorables, los datos del salario no lo son, por lo que le daremos una puntuación de 2 en nuestra matriz de selección de mercados.

➤ Estructura competitiva

En último lugar, en referencia a la estructura competitiva, en México los mayores competidores y principales cadenas de supermercados que Mercadona tendría son: Wal-Mart, Soriana, Chedraui y Comercial Mexicana. Además de otros competidores regionales como Casa Ley, Merza, Calimax, Alsuper y HEB, entre otros (Icex, 2019d).

En el siguiente gráfico se muestran las principales cadenas comerciales de México y su cuota de mercado.

Gráfico 4.11. Cuota de mercado de las cadenas comerciales de México



Fuente: Icex, 2020.

El mayor competidor que tendría Mercadona en México sería Walmart, que cuenta con una cuota de mercado del 68% y más de 3.400 tiendas de autoservicio. El segundo competidor más importante en el país sería Soriana que cubre con un 19% de cuota de

mercado y unas 812 tiendas en el país. En la tercera posición está Chedraui con una cuota de mercado del 11%; y por último tenemos a Comercial Mexicana con un 2% de cuota de mercado.

De esta manera, la calificación de México para nuestra matriz de selección de mercados en este punto sería un 4.

4.1.4. Matriz de selección de mercados

Con toda esta información creamos nuestra matriz de selección de mercados, separando la fase 1 de la fase 2, que tendrá la siguiente forma.

Tabla 4.1. Matriz de selección de mercados.

	Francia	Italia	México
Factores contextuales (A: aceptable; NA: no aceptable)			
Riesgo país	A	NA	A
Diversidad cultural	A	-	A
Ajuste producto-mercado (1: muy desfavorable, 5: muy favorable)			
Ajuste producto	3	-	3
Tamaño mercado y crecimiento	5	-	2
Estructura competitiva	3	-	4
Total	11	-	9

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de la tabla, Italia quedaría descalificada en la primera fase al no ser aceptable según la variable riesgo país. México, aunque ha superado la fase uno, tampoco sería elegido para la internacionalización y escogeríamos Francia, país que ha superado la primera fase y ha obtenido la mayor puntuación en la segunda.

4.2. ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA

Una vez analizados los países y escogido el país donde queremos empezar nuestra actividad empresarial, en nuestro caso Francia, debemos elegir la forma en la que pretendemos entrar en él. Para tomar esta decisión, debemos tener en cuenta en qué medida quiere la empresa exportar los productos o producir en el destino y en qué medida también pretende responsabilizarse del control de la propiedad de la actividad en el nuevo mercado. La empresa puede optar por distintos métodos de entrada, entre ellos: exportación, licencias, inversión directa compartida (las empresas conjuntas) o inversión directa en solitario (filiales).

Para determinar la mejor forma de entrada en un país, nosotros vamos a centrarnos en el modelo basado en la Teoría económica de los costes de Transacción (TCT). Esta teoría estudia cual es la forma de entrada que minimiza los costes transacción asociados al uso de una ventaja competitiva en el mercado nuevo. Se basa en cuatro variables que son: el riesgo país, la distancia cultural, el potencial de mercado y los activos intangibles.

- **Riesgo país:** el riesgo país y el grado de control y compromiso de recursos mantienen una relación inversa, es decir, la empresa optará por una forma de entrada que suponga un mayor grado de control cuando el riesgo país del nuevo mercado sea menor.

En el caso de Francia, como hemos visto en el análisis de este país, se obtienen puntuaciones bastante buenas en este aspecto, lo que quiere decir que el riesgo

es bajo y que, en ese caso, la empresa optará por un método de entrada en el que se tenga un mayor grado de control y compromiso de recursos.

- **Distancia cultural:** cuanto mayor sean las diferencias culturales entre el país de origen y el país de destino, menor será la probabilidad de utilizar formas de entrada con mayor grado de control.

En nuestro caso, las diferencias culturales entre España y Francia son bastantes pocas, por lo que se optará por métodos con mayor grado de control y compromiso de recursos.

- **Potencial de mercado:** cuanto mayor sea el potencial de mercado del país extranjero, las probabilidades de utilizar métodos de entrada que supongan un mayor grado de control y compromiso de recursos aumentarán.

Francia obtiene la máxima puntuación en este aspecto en la matriz de selección de mercados, lo que quiere decir que la empresa utilizará una forma de entrada que suponga un mayor grado de control y compromiso de recursos.

- **Activos intangibles:** la presencia de activos intangibles en el producto/proceso productivo incrementará la probabilidad de utilizar formas de entrada con mayor grado de control.

En el caso de Mercadona, uno de sus puntos fuertes es todo el proceso productivo que le hace posible conseguir esa estrategia de liderazgo en costes, por lo que no sería apropiado transmitir algunos conocimientos a otros colaboradores protegiéndonos así de posibles comportamientos oportunistas de los posibles socios. Es por esto que se prefieran utilizar formas de entrada que tengan un mayor control y compromiso de recursos.

Después de analizar estas variables, deducimos que la mejor alternativa para Mercadona sería la inversión directa. Mercadona debe implantarse en el exterior ya que, aunque se podrían exportar sus productos, no cabría la posibilidad de exportar un supermercado, ya que Mercadona no solo vende sus productos, sino que vende otras marcas aparte de las propias. De esta forma Mercadona se establecería en el exterior y vendería allí sus productos y los productos de los demás proveedores con los que trabaja.

Este es un método más arriesgado, pero más rentable a largo plazo y, aunque suele ser elegido por empresas con mayor experiencia internacional, hay muchas empresas que por su naturaleza deben implantarse en el exterior para empezar su actividad.

Esta forma de entrada lleva consigo varias decisiones a tomar en cuanto a los recursos y el proceso. Como ya se ha dicho anteriormente, Mercadona es una gran empresa con grandes beneficios, es por esta razón por la cual se prefieran utilizar recursos propios y tener el control total de la actividad de la empresa y no ceder parte de ello.

La mejor opción en nuestro caso sería la inversión en solitario mediante una filial autónoma (filial de nueva creación), ya que el alcance del mercado es local y que, dentro del nuevo país, la empresa puede presentarse como una empresa local más, se fijan las estrategias de precio en función de la nueva competencia y tiene una gran autonomía y capacidad de decisión.

Esta forma de entrada supone un elevado compromiso de recursos y su desarrollo es bastante más lento que otros métodos debido a que se debe realizar un proyecto, construir la nueva filial, contratar nuevo personal, etc. Sin embargo, se tiene el control total sobre la empresa (Pla Barber, y otros, 2004).

5. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

En este último punto, analizaremos cual es la estrategia más adecuada que deberá seguir Mercadona para internacionalizarse. Entre estas estrategias tenemos:

- **Estrategia global:** las empresas se centran en mejorar la eficiencia y la estandarización, comercializando los mismos productos en todos los mercados sin atender a las distintas exigencias de los consumidores de cada país.
- **Estrategia multidoméstica:** esta estrategia se basa en adaptar los productos o servicios al mercado local, es decir, opera con diferentes productos en los diferentes mercados atendiendo así a las exigencias locales de cada país.
- **Estrategia transnacional:** combina las dos anteriores. Se comercializa con productos adaptados al mercado y con productos estandarizados en todos ellos.
- **Estrategia internacional:** esta estrategia se basa en la explotación de una ventaja competitiva en los mercados que carezcan de ella.

Toda esta información se puede ver en el siguiente gráfico.



Fuente: Pla Barber, y otros, 2004.

En el caso de Mercadona, la empresa, aparte de comercializar sus productos, pretenderá comercializar productos similares a los de los supermercados competidores, es decir, debe adaptarse al mercado y a sus exigencias, por lo que la adecuación al mercado (sensibilidad local) será más bien alta.

Por otra parte, la eficiencia (integración global) en este caso sería alta, ya que Mercadona seguirá comercializando sus propios productos, a parte de los que acuerde con los nuevos proveedores locales, y seguirá obteniendo así más eficiencia.

Podemos descartar la estrategia global, puesto que no todos los productos que comercializaremos serán los mismos en los distintos mercados ya que esto nos restaría clientes al no atender sus exigencias. También podemos descartar la estrategia multidoméstica, ya que no siempre se adaptarán todos los productos que se vendan, es posible que algunos productos también se vendan en el mercado extranjero sin necesidad de modificarlos. Por último, podemos descartar la estrategia internacional, ya que no encajaría en el sector al que pertenece la empresa, pues su adecuación al mercado es baja y empresas de este tipo deben atender algunas de las exigencias que el mercado les impone para poder progresar y que la internacionalización no fracase.

Con toda esta información podemos deducir que la estrategia de internacionalización que mejor se adapta a Mercadona y que se debería seguir es la estrategia transnacional.

6. CONCLUSIONES

Este plan de internacionalización para la empresa Mercadona muestra la posibilidad de expandir su cuota de mercado hacia un nuevo territorio fuera de las fronteras nacionales, debido a los motivos que expone para salir del mercado español que son la intensa competencia existente en el mercado actual, entre los factores *push*, y la necesidad de explotar oportunidades que otros mercados ofrecen para llegar a más público, entre los factores *pull*.

Mediante el análisis de tres países (Francia, Italia y México) estudiaremos los riesgos, las diferencias culturales, el ajuste del producto en el nuevo mercado, potencial de mercado y la competencia de cada uno de ellos. Debido a la mejor puntuación de Francia frente a los demás países, queda elegido como mejor destino para la internacionalización de la empresa. Esta elección se debe a que Francia presenta datos mucho más favorables respecto al riesgo país, el PIB per cápita, que es bastante superior al resto de países, las diferencias culturales no son muy distantes según el modelo 6-D de Hofstede y un potencial de mercado al alza.

Realizada la elección del país de destino, Mercadona debe optar en su método de entrada por la inversión directa, más concretamente mediante una filial autónoma. A pesar de que este método requiere un elevado compromiso de recursos y conlleva algunos riesgos, no supondría un problema para la empresa, pues ésta obtiene los suficientes beneficios como para afrontarlo. Además, este método de entrada permite obtener el control total sobre la empresa.

Debido al sector al que pertenece esta empresa y las características de la misma, se puede concluir que la estrategia de internacionalización que mejor se adapta a este plan es la estrategia transnacional.

En conclusión, podemos decir que Francia es un mercado bastante atractivo y favorable para la internacionalización de Mercadona y que ésta podría expandirse a este país siguiendo las pautas de este plan de internacionalización.

7. BIBLIOGRAFÍA

TEMIÑO AGUIRRE, I. 2012. *Mercadona*. Ed. ESIC.

CERVANTINOS, CENTRO ESTUDIOS. 2018. Sistema Educativo de Francia. [Consulta: 29 de Enero de 2020.] Disponible en: <https://www.centroestudioscervantinos.es/sistema-educativo-francia/>.

CESCE. 2019a. Riesgo país, Francia. [Consulta: 17 de Febrero de 2020.] Disponible en: <https://www.cesce.es/riesgo-pais>.

CESCE. 2019b. Riesgo país, Italia. [Consulta: 17 de Febrero de 2020.] Disponible en: <https://www.cesce.es/riesgo-pais>.

CESCE. 2019c. Riesgo país, México. [Consulta: 17 de Febrero de 2020.] Disponible en: <https://www.cesce.es/riesgo-pais>.

DIGITAL, ECONOMIA. 2019. Consumo. [Consulta: 4 de Marzo de 2020.] Disponible en: https://www.economiadigital.es/consumo/mercadona-se-estrella-en-portugal-pocos-productos-y-sueldos-bajos_20018465_102.html.

EFXTO. 2011. Riesgo soberano o riesgo país. [Consulta: 12 de Octubre de 2020.] Disponible en: <https://efxto.com/diccionario/riesgo-soberano-o-riesgo-pais#:~:text=El%20riesgo%20soberano%20se%20relaciona,de%20una%20operaci%C3%B3n%20crediticia%20com%C3%BAn..>

EXPANSIÓN. 2019a. Economía y datos de los países. [Consulta: 15 de Diciembre de 2019.] Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises>.

EXPANSIÓN. 2019b. Francia - Población. [Consulta: 3 de Febrero de 2020.] Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/francia>.

EXPANSIÓN. 2019c. Italia: Economía y demografía. [Consulta: 15 de Diciembre de 2019.] Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/italia>.

EXPANSIÓN. 2019d. México - Salario Mínimo. [Consulta: 03 de Febrero de 2020.] Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/smi/mexico>.

EXPANSIÓN. 2019e. México: Economía y demografía. [Consulta: 15 de Diciembre de 2019.] Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/mexico>.

EXPANSIÓN. 2019f. Rating: Calificación de la deuda. [Consulta: 15 de Diciembre de 2019.] Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/ratings/francia>.

EXPANSIÓN. 2019g. SMI de Francia. [Consulta: 03 de Febrero de 2020.] Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/smi/francia>.

FMI. 2000. Fondo Monetario Internacional. [Consulta: 20 de Noviembre de 2020.] Disponible en: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm>.

GARCÍA, ANA KAREN. 2018. Educación en México: insuficiente, desigual y la calidad es difícil de medir. [Consulta: 29 de Enero de 2020.] Disponible en: <https://www.eleconomista.com.mx/politica/Educacion-en-Mexico-insuficiente-desigual-y-la-calidad-es-dificil-de-medir-20181225-0028.html>.

HAX, A. y MAJLUF, N. 2012. *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Ed. Ediciones Gránica Argentina.

HOFSTEDE. 2020. Hofstede Insights. [Consulta: 12 de Octubre de 2020.] <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/france,spain/>.

IBERGLOBAL. 2017. Por qué internacionalizarse. [Consulta: 20 de Noviembre de 2020.] Disponible en: <https://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1453-por-que-internacionalizarse#:~:text=La%20internacionalizaci%C3%B3n%20supone%20ampliar>

[%20los,una%20mayor%20cifra%20de%20negocios.&text=En%20resumidas%20cuentas%2C%20la%20inte.](#)

ICEX. 2019a. Francia. [Consulta: 03 de Febrero de 2020.] Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=FR>.

ICEX. 2020b. Información del mercado, Francia. [Consulta: 24 de Octubre de 2020.] Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=FR>.

ICEX. 2020c. Información del mercado, México. [Consulta: 26 de Octubre de 2020.] Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=MX>.

ICEX. 2019d. México. [Consulta: 04 de Febrero de 2020.] Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=MX>.

IMPORTANCIA. 2020. Importancia de la globalización. [Consulta: 20 de Noviembre de 2020.] Disponible en: <https://www.importancia.org/globalizacion.php#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20Globalizaci%C3%B3n,incluso%20el%20punto%20de%20vista>.

EL INDEPENDIENTE. 2019. Mercadona en 8 hitos: lo que no sabes del gigante de los súper. [Consulta: 28 de Enero de 2020.] Disponible en: <https://www.elindependiente.com/economia/2019/03/16/mercadona-en-8-hitos-lo-que-no-sabes-del-gigante-de-los-supermercados/>.

KANTAR. 2020. Cuotas de mercado de la distribución. [Consulta: 26 de Octubre de 2020.] Disponible en: <https://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/france>.

KLUWER, WOLTERS. 2019. Riesgo administrativo. [Consulta: 12 de Octubre de 2020.] Disponible en: https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASmzAzNTtbLUouLM_DxblwMDS0NDIwOQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAhyrOTTUAAAA=WKE.

LA VOZ DE GALICIA. 2019. ¿Por qué si un francés se alimenta de queso, vino y «baguettes» sufre menos infartos que otro europeo?. [Consulta 13 de Noviembre de 2020.] Disponible en: <https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/gastronomia/2019/01/10/frances-alimenta-queso-vino-baguettes-sufre-infartos-europeo/00031547114883326278609.htm#:~:text=Seq%C3%BAn%20una%20investigaci%C3%B3n%20realizada%20por,bien%20en%20permitirse%20e>.

LUCULLUS. 2011. El queso patrimonio gastronómico francés. [Consulta: 13 de Noviembre de 2020.] Disponible en: <http://www.lucullus.com.ar/noticias/el-queso-patrimonio-gastronomico-frances/#:~:text=23.11%20%E2%80%93%20Francia%20cuenta%20entre%20350,%20C%20frescos%20C%20azules%E2%80%A6>..

NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. 2016. *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Ed. Thomson Reuters.

MERCADONA. 2019. Conócenos, Qué es Mercadona. [Consulta: 22 de Enero de 2020.] Disponible en: <https://info.mercadona.es/es/conocenos>.

EURO PAGES. 2020. Empresas Supermercados en Francia. [Consulta: 25 de Octubre de 2020.] Disponible en: <https://www.europages.es/empresas/Francia/ss-02/supermercados.html>.

PLA BARBER, J. y LEÓN DARDER, F. 2004. *Dirección de Empresas Internacionales*. Ed. Pearson.

RAMÍREZ, LORENZO. 2017. Proteccionismo en la UE: Francia y Alemania ponen barreras a la entrada de productos españoles. [Consulta: 03 de Febrero de 2020.] Disponible en: <https://okdiario.com/economia/mercado-unico-europeo-francia-alemania-ponen-barreras-entrada-productos-espanoles-1220294>.

REFORMA, AGENCIA. 2019. El Imparcial. [Consulta: 13 de Noviembre de 2020.] Disponible en: <https://www.elimparcial.com/mexico/Estas-son-las-10-marcas-que-mas-consumen-los-mexicanos-20190529-0012.html>.

SYNCFONÍA. 2020. Cadenas comerciales. [Consulta 26 de Octubre de 2020.] Disponible en: <https://www.syncfonia.com/cadenas-busco-un-catalogo-electronico>.

WESTREICHER, GUILLERMO. 2019. Riesgo Político. [Consulta: 28 de Julio de 2020.] <https://economipedia.com/definiciones/riesgo-politico.html>.